



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCO ANTONIO DE BRITO CARVALHO**

## **EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA AUTORITÁRIA PARA A LIDERANÇA PARTICIPATIVA**

**GABRIELA DE SOUZA MESQUITA**  
**Matrícula N.º 20000455**

**Brasília, DF**  
**Maio, 2005**

**GABRIELA DE SOUZA MESQUITA**

# **EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA AUTORITÁRIA PARA A LIDERANÇA PARTICIPATIVA**

Monografia apresentada como requisito para  
conclusão do curso de bacharelado em  
Administração do UniCEUB – Centro Universitário  
de Brasília.

Professor Orientador: Marco Antonio de Brito  
Carvalho

**Brasília, DF  
Maio, 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCO ANTÔNIO DE BRITO CARVALHO**

### **MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

| <b>MEMBROS DA BANCA</b>  | <b>ASSINATURA</b> |
|--|-------------------|
| 1. PROFESSOR ORIENTADOR:<br>Prof. <sup>o</sup> : Marco Antonio de Brito Carvalho |                   |
| 2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A):<br>Prof.(a):                                       |                   |
| 3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A):<br>Prof.(a):                                       |                   |
| <b>MENÇÃO FINAL:</b>   |                   |

**Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.**

*“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização”.*

Hersey e Blanchard

Dedico

A minha família que compartilha a minha vida.  
A Alonço Moura, gerente da área que atuo na empresa que influenciou na escolha dos melhores estilos de liderança. Ao orientador Marco Antonio de Brito Carvalho pela paciência e sabedoria ao compartilhar o assunto, ajustes e realização desse trabalho.

Agradeço,

Aos meus pais, por me ouvirem com  
paciência no desenvolvimento do tema.

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....  | 10 |
| 1.1. Visão Geral .....   | 10 |
| 1.2. Situação problema .....   | 11 |
| 1.3. Objetivos .....   | 13 |
| 1.3.1. Objetivo Geral .....  | 13 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos .....   | 14 |
| 1.4. Metodologia .....   | 14 |
| 1.4.1. Técnica de Pesquisa .....   | 15 |
| 1.4.2. Metodologia utilizada .....   | 16 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 17 |
| 2.1. Administração Científica e Clássica .....                                     | 18 |
| 2.2. Considerações da Administração Científica de Taylor, segundo Chiavenato ..... | 24 |
| 2.3. Teoria Clássica de Fayol .....  | 25 |
| 2.4. Considerações da teoria Clássica .....  | 27 |
| 2.5. Teoria da Burocracia .....  | 28 |
| 2.6. Escola de Relações Humanas .....  | 32 |
| 2.7. Escola Behaviorista .....   | 34 |
| 2.8. A evolução da Liderança na Administração .....                                | 37 |
| 2.9. Teorias sobre Liderança .....   | 38 |
| 2.9.1. Aspectos da Liderança .....   | 38 |
| 2.9.2. Teoria de Traços de Personalidade .....                                     | 44 |
| 2.9.3. Teoria da Liderança Situacional .....                                       | 44 |
| 2.9.4. Teoria sobre estilos de Liderança .....                                     | 45 |
| 2.9.5. Estudos de Liderança da Ohio State .....                                    | 47 |
| 2.10. Qual o melhor estilo de Liderança? .....                                     | 48 |
| 2.10.1 Modelo de Contingência .....  | 49 |
| 2.10.2. Modelo Tri-dimensional de eficiência da Liderança .....                    | 50 |
| 2.11. Teoria do Ciclo Vital da Liderança .....                                     | 51 |
| 2.12. Teorias X e Y .....  | 52 |
| 2.13. Estilos implícitos da Administração .....                                    | 52 |
| 2.14. Teoria do Ciclo vital de Liderança e Mudança .....                           | 54 |
| 2.15. A Liderança Autoritária e o contexto de globalização .....                   | 54 |
| 3. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....                | 57 |
| 4. CONCLUSÃO .....   | 60 |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 62 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

p.        página



## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 01 – Funções Gerenciais X Princípios Científicos ..... | 28 |
|---|----|

## RESUMO

Este estudo acadêmico tem como tema a evolução da liderança autoritária para a liderança participativa. As informações coletadas por meio da pesquisa bibliográfica permitem inferir como ocorre a mudança do pensamento do administrador em decidir e resolver problemas através de duas formas: utilizando seu poder autoritário através do cargo ocupado e aceitando a participação do grupo em suas decisões organizacionais. Este estudo acadêmico utiliza metodologia de caráter bibliográfico e exploratório e busca identificar os conceitos de liderança autoritária e participativa por meio de referências bibliográficas de autores como Kwasnicka, Chiavenato, Wilson *et al*, dentre outros, conceituar a liderança como fator capaz de influenciar o comportamento na organização e desmistificar o líder autoritário demonstrando como o líder participativo influencia as organizações de forma eficiente. Ao final, pretende-se mostrar que desde o início do século XX haviam sido desenvolvidas pesquisas envolvendo como tema principal estudos sobre liderança e a Abordagem Clássica muito pouco se preocupou com a liderança e suas implicações. Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança sobre o comportamento das pessoas e atualmente pode-se visualizar através deste enfoque às transformações dentro das organizações, acreditando na necessidade de mudanças nos cenários e elaboração de novas estratégias no contexto globalizado em que estamos inseridos, tornando o líder mais democrático e participativo.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Visão Geral

Trata este trabalho monográfico da temática a *Evolução da liderança autoritária para a liderança participativa* como fator chave para a tomada de decisão como diferenciação competitiva nos serviços organizacionais atualmente.

A liderança é um fator importante para a gestão das empresas, onde há muito tempo, tem sido a preocupação constante de teóricos, pesquisadores e empresários. Não obstante, parece que apesar de numerosas teorias e pesquisas sobre liderança, não há uma forma universal aceita sobre o assunto.

Segundo Maximiniano (1995, p. 357) o indivíduo é um líder (ou tem liderança) quando com segue conduzir as ações ou influenciar com sucesso o comportamento dos indivíduos.

Existem também outras definições desse fenômeno social complexo, entre elas, dentro de uma visão clássica, a liderança “trataria, sobretudo de garantir que as pessoas desempenhassem adequadamente as tarefas que lhes foram alocadas e as equipes atingissem as metas propostas”. (Chiavenato, 1979, p. 14). Com estas colocações observa-se que há muitas situações nas organizações e na vida social que envolvem essa capacidade de compreender visando a realização de objetivos, e esta capacidade vem sendo considerada a partir da avaliação do sucesso ou fracasso dos grupos que os líderes comandam.

Neste sentido, é importante distinguir administradores formais e líderes informais, pois há diferença entre eles, ou seja, nem sempre quem ocupa uma posição da autoridade formal, tem liderança informal sobre os seus colaboradores, e

conforme explica Wilson (1995, p. 37-38) que nem sempre porque tem liderança informal ocupa um cargo de liderança formal correspondente, no entanto os dois tipos não são mutuamente exclusivos, nas situações organizacionais, a capacidade de comandar com sucesso envolve autoridade formal e as qualidades pessoais. São de importância também os motivos que levam o grupo a concordar com a influência de um líder sobre seu comportamento.

Pode-se concluir que entre duas situações extremas onde existe toda uma gama de motivos que dão ao líder a capacidade de influenciar o comportamento de seus seguidores, estão os colaboradores que querem acompanhar o líder na perseguição das metas, ou são forçados a fazê-lo. Grande parte das posições de autoridade formal compreende a posse de poderes para forçar a colaboração ou comportamento desejado. Naturalmente é muito melhor ficar próximo daquele outro extremo, onde os liderados se sentem dispostos a colaborar voluntariamente com o administrador, transformando essa disposição num comportamento de trabalho eficazmente orientado para os seus objetivos e a tomada de decisões.

## **1.2. Situação Problema**

Weber *apud* Chiavenato (1983, p. 27) dizia que a “autoridade é probabilidade de que uma ordem ou um comando específico seja obedecido”. Entre os três motivos que levariam o autor do comando a ser obedecido estão a tradição, o carisma e a burocracia. O conhecimento contemporâneo permite acrescentar ainda as relações pessoais e a competência técnica.

A obediência dos costumes baseia-se na autoridade tradicional, autoridade esta que aparece na família e nas empresas com forte conteúdo familiar onde leva um indivíduo ou grupo social a obedecer a outro.

Carver (1976, p. 17) retrata que a autoridade burocrática, decorrente do cargo que o indivíduo ocupa na organização, é permanente no que diz respeito ao cargo ocupado e temporária em relação ao indivíduo que o ocupa. A autoridade formal varia de organização para organização e de sociedade para sociedade, para os administradores é fundamental compreender a natureza dessa autoridade formal e dos mecanismos que ela dá para validar suas decisões.

Nesse aspecto de compreensão a competência técnica é um fator importante na autoridade dos gerentes, antes de ocupar um cargo de comando, o indivíduo deve dominar os conhecimentos relacionados com a atividade a ser comandada, caso contrário não saberá o que fazer. A competência técnica está limitada ao campo de atuação profissional do indivíduo ou a seus conhecimentos específicos, a sua necessidade é inversamente proporcional à posição do indivíduo na cadeia de comando e ela não deve ser vista como fator exclusivo na escolha de gerentes, a organização no caso pode perder o bom especialista para ganhar o mau gerente Carver (1976, p. 19).

Assim, a capacidade de influenciar deve-se também às relações pessoais que influencia. Isso pode acontecer de varia maneiras, uma delas é que seja possível que o influenciador tenha amizade com o influenciado, que seja uma pessoa de trato agradável, que seja visto como alguém que se relaciona com pessoas importantes. Este tipo de poder é também chamado de política.

Particularmente nos postos mais elevados de uma hierarquia, a capacidade política é um fator-chave na vida de um gerente contemporâneo. A mais

importante e duvidosa base da autoridade é o próprio indivíduo – suas qualidades intrínsecas, onde dependem do cargo ocupado, ou seja, a autoridade que tem como motivo à própria pessoa e fundamenta-se na “devolução afetiva e pessoal dos seguidores”, e se identifica com o carisma (Chiavenato, 1979, p. 76).

Pode-se inferir que um grande líder é principalmente a combinação de dois fatores: problema coletivo e uma proposta individual de resolvê-la. Dessa forma a liderança é baseada nas qualidades pessoais e subjetivas dependendo que os liderados enxerguem no líder a possibilidade de resolver um problema que os afeta.

Muitos líderes atualmente sentem-se como trapezistas iniciantes (Wilson, *et al*, 1995, p. 34). Suas organizações estão evoluindo para a formação de equipes e eles estão sendo solicitados a saltar do conforto e segurança de uma plataforma (cultura tradicional da organização) e alcançar uma outra (equipes autogerenciáveis).

Em meio a esse processo, eles precisam abandonar seu antigo estilo autocrático e abraçar um estilo de liderança mais energizante. A questão a se mostrar então é como ocorreu a mudança do pensamento de que a liderança era definida pelo poder hierárquico para um processo onde a liderança é influenciada pela participação do grupo, sendo assim participativa e democrática?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Mostrar a evolução da liderança autoritária para a tomada de decisões do líder participativa, no âmbito das escolas da administração.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar dos conceitos de liderança autoritária e participativa por meio de referências bibliográficas.
- b) Conceituar a liderança como fator capaz de influenciar o comportamento na organização e como estes comportamentos interferem no comportamento do líder.
- c) Desmistificar o líder autoritário demonstrando como o líder participativo influencia as organizações de forma eficiente.

## 1.4. Metodologia

Segundo Pedron (1997, p. 02) metodologia é “uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico”, assim neste trabalho é o conjunto de instrumentos utilizados na investigação, com a finalidade de encontrar o caminho para analisar a evolução da liderança autoritária para a liderança participativa, no âmbito das escolas de administração.

Para os fins deste trabalho monográfico foi utilizado como metodologia, duas formas de pesquisa: a de caráter bibliográfico, para dar embasamento teórico necessário demonstrando a ênfase do tema proposto; e a observação, buscando no método dedutivo que, segundo Vergara (2000, p. 26) constitui a base da pesquisa científica, que segundo a outra metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, identifica a natureza da pesquisa de observação, caracterizando as variáveis analisadas e suas inter-relações.

Após a exposição da análise, desenvolveu-se a monografia encontrando as principais conclusões do estudo, bem como as recomendações.

#### **1.4.1. Técnica de Pesquisa**

A pesquisa foi realizada através de pesquisa bibliográfica, tendo uma abordagem qualitativa, devido ao referencial teórico que se pretende estabelecer.

A opção pela metodologia qualitativa insere-se na categoria “não convencional” exposta por Magda Soares (2000, p. 61), onde esse tipo de pesquisa é um continuum que se estende do “convencional”, não é uma outra categoria. Se dará através da pesquisa e observação dos fatos, produzindo juntos o conhecimento. Essa compreensão do papel fundamental dos sujeitos.

Essa pesquisa acadêmica é caracterizada por meio exploratória, pois se utilizou de dois instrumentos técnicos que foram fundamentais para a construção do presente trabalho: Inicialmente serão analisados os autores, tais como: Weber, Chiavenato, Wilson *et all*, Faria e outros; que tratam da temática central, que é a liderança, questão pertinente à administração.

A pesquisa bibliográfica consistirá no exame do conjunto de livros escritos sobre o assunto proposto e de documentos, para que deslumbre a eficiência e a eficácia do trabalho ora apresentado. O levantamento de documentos existentes em fontes fornecerá dados sobre como ocorreu a evolução da liderança autoritária para a participativa.



#### **1.4.2. Método Utilizado**

O método de abordagem utilizado nesta pesquisa foi o dedutivo, que segundo Pedron (1997, p. 57) consiste na construção de conjecturas, que devem ser submetidas a testes, os mais diversos possíveis, à crítica intersubjetiva, ao controle mútuo pela discussão crítica e ao confronto com os fatos, para ver quais as hipóteses que sobrevivem como mais aptas.

Ou seja, através de bibliografias foi possível fazer parâmetros do autoritarismo existente inicialmente na teoria Clássica, trazendo o enfoque da liderança participativa dos dias atuais.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Este embasamento teórico visualiza demonstrar a evolução do líder autoritário para o participativo, aonde para um líder chegar ao poder é apenas metade do problema, a outra metade consiste em preservá-lo durante o mandato. Essas duas metades do problema têm a mesma solução: elas dependem de certas qualidades pessoais. Algumas dessas qualidades são traços de responsabilidade, outras são habilidades pessoais. Os traços de responsabilidade dizem respeito principalmente às atividades líderes. O mais importante é o gosto pelo poder. A pessoa com vocação para o poder desenvolverá ações específicas visando alcançar posições maiores que possam influenciar o comportamento alheio.

Existem duas manifestações da vocação para o poder, na primeira o indivíduo busca a satisfação pessoal através da influência sobre o comportamento alheio; na segunda o indivíduo dá ênfase ao poder social ou institucional ou busca a satisfação de metas coercitivas. Os indivíduos que estão em posição de liderança e que são bem sucedidos também tendem a demonstrar forte senso de identidade pessoal. Se forem solicitados para pensar em um líder poderão pensar em si próprios. Quando o indivíduo ocupa uma posição importante na empresa, muitas vezes este se torna líder pelo poder que lhe foi dado e pelas normas que foram estabelecidas na empresa. Atualmente à medida que equipes crescem em popularidade, o papel do líder em guiar membros da equipe tem a importância aumentada fazendo com que o líder seja mais flexível às decisões que se devem ser tomadas.

E através deste enfoque deve-se estabelecer a evolução da Teoria Autoritária para a participativa que ocorre nos dias atuais de globalização.

### **2.1. Administração Científica e Clássica**

Sempre que se propõe analisar criticamente a obra de um autor é importante considerar o momento histórico em que a mesma foi elaborada e os condicionantes estruturais e conjunturais da época. Não é incomum haver críticas contundentes à determinados pensadores absolutamente desfocadas da realidade na qual os trabalhos foram elaborados e à luz de uma outra realidade. Este é um processo simplista e reducionista e invariavelmente demonstra uma pobreza espiritual, e, sobretudo intelectual, deste tipo de crítico contumaz.

Evidentemente que estas observações não são válidas quando de um debate sobre as bases ou sobre os postulados que alicerçam determinadas teorias ou posições ideológicas e que são absolutamente necessárias ao progresso das diversas áreas e que fazem parte do processo de construção do conhecimento.

Feita esta ressalva necessita-se discutir em poucas linhas, o que é bastante difícil para sermos generosos, a principal obra do principal expoente da chamada Administração Científica: *Princípios de Administração Científica* de Taylor (1854-1915) e a obra mais significativa do fundador da Escola Clássica: *Administração Industrial e Geral* de Fayol (1841-1925).

A grande contribuição de Taylor à teoria da administração data do início do século XX e sua principal obra, foi publicada em 1911 (Chiavenato, 1985, p. 37-39).

Lodi (1987, p. 54) ressalta que este foi um período marcado por uma intensa competição internacional decorrente fundamentalmente de um processo de abertura comercial, ampliação dos mercados e de significativos avanços no campo tecnológico. Este movimento resultou em um importante processo de fusões e incorporações de organizações sem precedentes até então na história. As organizações se agigantavam, pois precisavam obter economias de escala para competir em diversos locais do mundo e internalizar, sobretudo em seus processos produtivos, o *mix* de inovações tecnológicas que crescia em velocidade espantosa.

De um outro lado, até este período, havia uma clara hegemonia internacional da Inglaterra no campo financeiro e em um grande número de setores vinculados a manufatura e a indústria propriamente dita. E acredito que é exatamente neste contexto que o presidente *Teodoro Roosevelt* realiza o discurso da busca da eficiência e racionalidade na produção citado na introdução do livro de *Taylor* e endereçado aos governadores na Casa Branca.

Este é o contexto; as empresas americanas estavam sendo premidas pela concorrência internacional a buscar eficiência e produtividade, sobretudo nos processos de produção, devido às características e do tipo de produção predominante da época (Simon, 1983, p.62).

*Taylor* surge então como uma figura certa no momento adequado. Caso seguir a perspectiva determinista dos fatos e acontecimentos diríamos que não fosse *Taylor* alguém teria assumido a responsabilidade naquele momento histórico de rediscutir as bases da produção em série e elaborar uma nova teoria administrativa. Contudo, foi efetivamente a *Taylor* que coube realizar esta tarefa significativa para época e ele terminou por construir um corpo teórico denominado de administração

científica da produção em substituição a administração baseada principalmente no sistema de iniciativa e incentivo.

Ao longo de sua obra o autor demonstra com exemplos ilustrativos que mesmo a mais simples tarefa pode ser objeto de aplicação dos critérios científicos. Discorre sobre como aplicar estes princípios, as ressalvas ao método (que requer tempo e preparação para aplicação na realidade da maioria das organizações da época) e os benefícios obtidos para os capitalistas, trabalhadores e sociedade em geral (em virtude de uma maior produtividade, maior número de empregos gerados, melhor qualidade nos produtos, menor desperdício e menor preço aos consumidores) da adoção da administração científica nas organizações.

Por outro lado, neste mesmo período, final de século XIX e início de século XX, surge um também engenheiro - *Henry Fayol* - preocupado em estudar como deveriam ser administradas as organizações (Kwasnicka, 1989, p. 48-49).

A importância da obra de *Fayol* é tanta que originou uma doutrina administrativa que leva seu nome, o fayolismo. Esta doutrina tem como foco principal definir e isolar a função dos chefes das atividades diversas.

Sua principal obra surgiu a partir do costume que adquiriu em anotar os fatos cotidianos que o chamavam a atenção quando do começo de carreira como engenheiro de minas em meados de 1860 em *Commentry*.

Segundo *Fayol* administrar uma organização significa Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. A Administração Geral e Industrial além de fazer uma crítica contundente ao ensino de engenharia e ao excessivo espaço destinado à matemática nos currículos das tradicionais escolas de engenharia na França, aborda e descreve detalhadamente como realizar as funções da administração.

Trabalha conceitualmente as funções administrativas e o processo organizacional como um todo tendo como objetivo a eficácia econômica e a excelência administrativa (Fayol, 1989, p. 34).

Suas observações prestam-se para aplicação em organizações de diversos tipos: industrial, comercial e mesmo organizações militares, pois *Fayol* trabalha a organização do ponto de vista estrutural.

Talvez este seja o ponto mais importante e que faz com que mesmo nos dias de hoje sua obra possa ser utilizada com atualidade impressionante. Isto evidentemente não quer dizer que seus preceitos possam ser aplicados indistintamente, apenas que me pareceu ao ler o trabalho, de uma aplicabilidade, de uma lógica e de um racionalismo impressionante.

Tanto *Taylor* como *Fayol* eram engenheiros que tiveram pela frente o desafio de compreender a lógica das organizações. Enquanto *Taylor* trabalhou em uma perspectiva mais operacional, ou seja, estudou a organização de baixo para cima; *Fayol* preocupou-se mais com a questão estrutural das organizações. Ambos tem uma linha de raciocínio semelhante, suas observações são pontuais, são objetivos, diretos e lineares em sua abordagem, e procuram trabalhar com exemplos práticos, pois tem claramente uma dimensão didática em suas explanações (Kwasnicka, 1989, p. 38).

Dizer-se-ia que as abordagens sejam complementares ou antagônicas. Diria apenas que são duas perspectivas diferentes de ver a organização em uma mesma conjuntura internacional, mas em contextos analíticos diferentes. A realidade das organizações americanas não era exatamente a mesma das empresas européias. Estas estavam em um período de amadurecimento industrial mais avançado e daí talvez o porque da perspectiva mais estrutural de *Fayol*

relativamente a *Taylor*. São considerados autores clássicos pois de alguma forma introduzem o rigor científico no estudo das empresas e sem dúvida estabelecem um marco referencial na teoria das organizações (Chiavenato, 1985, p.54).

Conclui-se com este breve estudo que a moderna administração surgiu no início deste século, quando dois engenheiros publicaram suas experiências. Um era americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários. O outro engenheiro era francês, Henri Fayol (1841-1925) que veio a desenvolver a chamada Escola Clássica da Administração, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração. Embora esses precursores da administração jamais se tenham comunicado entre si e seus pontos de vista sejam diferentes, até mesmo opostos, o certo é que suas idéias se complementam, razão pela qual suas teorias dominaram as cinco primeiras décadas deste século no panorama da administração das empresas. Taylor - Escola da Administração Científica = Organização do Trabalho de cada operário. Fayol - Escola Clássica da Administração = Organização da Empresa como um todo.

A partir desses dois pioneiros, a pequena história da administração moderna pode ser assim resumida nas seguintes teorias ou escolas que lhes sucederam:

- a. Teoria da Administração Científica: desenvolvida por engenheiros americanos, seguidores de Taylor. Preocupavam-se principalmente com a organização das tarefas, isto é, com a racionalização do trabalho dos operários.

- b. Teoria Clássica da Administração: desenvolvidas por seguidores de Fayol. preocupava-se principalmente com a estrutura organizacional da empresa, com a departamentalização e com o processo administrativo. Recentemente, a Escola Clássica reapareceu com Peter Drucker e a chamada Escola Neoclássica, preocupada com a administração por objetivos.
- c. Teoria das Relações Humanas: desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos. Preocupada principalmente com as pessoas, com os grupos sociais e com a organização informal. Mais recentemente, esta escola ressurgiu com novas idéias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional, preocupada mais com o comportamento global da empresa do que propriamente com o comportamento de pessoas ou de grupos sociais tomados isoladamente.
- d. Teoria Estruturalista: desenvolvida a partir de 1950 preocupada em integrar todas as teorias das diferentes escolas acima e numeradas. A Escola Estruturalista teve início com a teoria da burocracia com Max Weber.
- e. Teoria de Sistemas: desenvolvida a partir de 1970. Passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve.
- f. Teoria da Contingência: desenvolvida no final da década de 70, sob a influência da Teoria de Sistemas. Para essa teoria, a empresa e a sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, a medida que o meio ambiente muda, também ocorre mudanças na empresa e na sua administração como consequência.



Isto significa que na administração tudo é relativo e nada é absoluto. Para a teoria da contingência tudo o que ocorre na empresa depende da situação e do ambiente externo.

A Escola Clássica da Administração tem: a aplicação de métodos de pesquisa para identificar a melhor maneira de trabalhar; Seleção e treinamento científicos de trabalhadores; introdução das técnicas e mecanismos de administração científicas; Estudos de tempos e movimentos; Padronização de ferramentas e instrumentos; Padronização de movimentos; Sistema de pagamento por desempenho (Kwasnicka, 1989, p. 29).

## **2.2. Considerações da Administração Científica de Taylor, segundo Chiavenato (1985, p. 36-41)**

Enfoque mecanicista - A organização é comparada com uma máquina, que segue um projeto pré-definido. Recebe críticas dos estudiosos em administração. A partir desta visão, cada funcionário é visto como uma engrenagem na empresa, desrespeitando sua condição de ser humano.

Homo economicus - O salário é importante, mas não é fundamental para a satisfação dos funcionários. O Reconhecimento do trabalho, incentivos morais e a auto-realização são aspectos importantes que a Administração Científica desconsidera.

Abordagem fechada - A Administração Científica não faz referência ao ambiente da empresa. A organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado, negligenciando as influências que recebem e impõe ao que a cerca.

Superespecialização do funcionário - Com a divisão de tarefas, a qualificação do funcionário passa a ser supérflua. Dessa forma, o funcionário executa tarefas repetidas, monótonas e gera uma desarticulação do funcionário no processo como um todo.

Exploração dos empregados - A Administração Científica faz uso da exploração dos funcionários em prol de seus interesses particulares, uma vez que o estímulo a alienação dos funcionários, falta de consideração do aspecto humano e deficiência das condições sociais da época.

### **2.3. Teoria Clássica - Fayol**

Paralelamente aos estudos de Taylor, Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios. Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor (Kwasnicka, 1989, p.67-71).

Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

Autoridade e responsabilidade - Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.

Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.

Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

Prevalência dos interesses gerais - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

Remuneração - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.

Centralização - As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

Hierarquia - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.

Eqüidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.

Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Espírito de corpo - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

## **2.4. Considerações da Teoria Clássica**

Obsessão pelo comando - Tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando (1989, p.54-58).

A empresa como sistema fechado - A partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.

Manipulação dos trabalhadores - Bem como a Administração Científica, foi tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

Através dos tópicos já destacados, abaixo se tem um quadro especificando resumidamente cada enfoque.

### Funções Gerenciais X Princípios Científicos

|                  | <b>Administração Científica</b>                                       | <b>Administração Clássica</b>  |
|------------------|---|--|
| <b>Precursor</b> | Frederick Taylor  | Henri Fayol  |
| <b>Origem</b>    | Chão de Fábrica   | Gerência administrativa  |
| <b>Ênfase</b>    | Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão de tarefas | Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões |
| <b>Enfoque</b>   | Produção  | Gerência administrativa  |

Figura 01 – Funções Gerenciais X princípios Científicos

Fonte: Kwasnicka, Eunice L. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1991, p. 54.

Enquanto Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, Fayol a estudava privilegiando as tarefas da organização.

## 2.5. Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia tem suas origens a partir dos anos 40, em função dos seguintes aspectos: da fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da teoria das Relações Humanas; da necessidade de um modelo de organização racional; do crescente tamanho e complexidade das empresas; e do ressurgimento da Sociologia da Burocracia.

Weber considerou a burocracia como um poder, onde o sistema moderno de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas, nem das relações de propriedade, mas de um novo conjunto de normas morais. (Chiavenato, 1999, p.76)

Para uma melhor compreensão da burocracia, Weber retrata os tipos de sociedade: tradicional, carismática, e a legal, racional ou burocrática; e ainda os tipos de autoridade (poder).

Weber identifica três fatores principais que favorecem o desenvolvimento da moderna burocracia: o desenvolvimento de uma economia monetária; o crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno; e a superioridade técnica (em termos de eficiência) do tipo burocrático de administração.

As características da burocracia segundo Weber são: o caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; o caráter racional e divisão do trabalho; a impessoalidade nas relações; a hierarquia da autoridade; as rotinas e procedimentos standardizados; a competência técnica e meritocracia; a especialização da administração que é separada da propriedade; a profissionalização dos participantes; e a completa previsibilidade do funcionamento (Chiavenato, 1999, 77).

Tendo assim como vantagens: a racionalidade; a precisão; a rapidez; a univocidade de interpretação; a uniformidade de rotinas e procedimentos; a continuidade; a redução do atrito entre as pessoas; a Constancia; a subordinação dos mais novos aos mais antigos; a confiabilidade; e os benefícios sob o prisma das pessoas.

Há fragilidade na estrutura burocrática, enfrentando assim um dilema típico: de um lado, existem pressões constantes de forças exteriores para encorajar o burocrata a seguir outras normas diferentes das da organização e, de outro lado, o compromisso dos subordinados com as regras burocráticas tende a se enfraquecer gradativamente. A organização, para ser eficiente, exige um tipo especial de legitimidade, racionalidade, disciplina e limitação de alcance (Faria, 2002, p. 89).

Em uma organização burocrática, as identificações referem-se à posição e não ao ocupante. Dão ordens que devem ser obedecidas a fim de que a organização funcione com eficiência.

Segundo Weber, as disfunções da burocracia são as seguintes: a internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos; excesso de formalismo e de papelório; resistência às mudanças; despersonalização dos relacionamentos; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade; e dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público (Faria, 2002, p. 91).

Percebe-se que o modelo weberiano oferecia vantagens, já que o sucesso das burocracias em nossa sociedade se deve a inúmeras causas. Contudo, a racionalidade burocrática, a omissão das pessoas que participam da organização e os próprios dilemas da burocracia, apontados por Weber, constituem problemas que a burocracia não consegue resolver adequadamente.

Já Merton *apud* Faria (2002, p.91), retrata que a burocracia é um conjunto bastante complexo de relações que se estabelecem entre o número relativamente grande de variáveis. Baseia-se nas conseqüências não previstas – disfunções da burocracia – de organizar de acordo com os princípios da máquina (sistema fechado). Com isso, percebeu que a burocracia, não é tão eficiente, mas que apresenta distorções, que prejudicam o seu funcionamento e a levam à ineficiência.

Selznick *apud* Faria (2002) coloca que a burocracia não é rígida nem estática, como afirmava Weber, mas adaptativa e dinâmica, interagindo intensamente com o ambiente externo e adaptando-se a ele.

Gouldner *apud* Chiavenato (1999, p. 72) salienta que qualquer modelo burocrático leva fatalmente a conseqüências não-previstas por Max Weber. Onde a exigência de controle por parte da organização conduz à imposição de regras burocráticas. Quanto maior a exigência de controle tanto mais regras burocráticas. Ou seja, o processo burocrático é um ciclo instável, buscando sempre instabilidade e o equilíbrio, mas provocando tensões e conflitos interpessoais.

A importância da teoria da burocracia para a administração perpassa pelo fato de que os teóricos passaram a estabelecer parâmetros para uma melhor gestão. A burocracia passou a ser evidentemente responsabilizada por bloquear a criatividade dos indivíduos, retardar as decisões importantes, aumentar as quantidades de documentos e formulários de utilidade nula ou duvidosa. O erro não está na burocracia ou no modelo burocrático, mas na ineficiência que se foi introduzindo ao longo dos tempos nos sistemas burocráticos.

Assim, as normas, os regulamentos, os registros e controles tem uma finalidade: ajudar a alcançar os seus objetivos.

Este subitem retratou que com uma cuidadosa apreciação crítica da burocracia leva-nos à conclusão de que, apesar de todas as suas limitações e restrições, a burocracia é talvez uma das melhores alternativas de organização, provavelmente muito superior a várias outras alternativas tentadas no decorrer deste século.



## 2.6. Escola de Relações Humanas

A abordagem das relações Humanas iniciou-se com Mayo em uma série de estudos na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, nos anos de 1927-1932. Os estudos deste concentraram-se no estudo do relacionamento dos trabalhadores entre si, atentando-se ao impacto da satisfação não-econômica na produtividade do trabalhador (Park et al, 1997, p.55).

As pesquisas de Mayo através das pesquisas realizadas deram início a uma nova abordagem com relação a resolução de problema administrativos, centrado no processo de motivação do indivíduo para alcançar as metas da organização. Os pressupostos feitos por este estudioso foram (Faria, 2000):

**Integração e comportamento social** - Mesmo com ótimas condições físicas de trabalho, o indivíduo socialmente desajustado não será eficiente. Logo, aspectos sociais, psicológicos e emocionais são mais importantes que os técnicos. A integração grupal é primordial para o sucesso do indivíduo. A administração que procura eficiência e mais produtividade deve tentar conciliar seus objetivos com os dos funcionários.

**Participação nas decisões** - É fundamental a participação de cada indivíduo no processo de decisão. Ele é um ser pensante, deve estar sujeito a um certo controle de alcance de metas, mas não a ponto de influenciá-lo em seu modo de trabalho. A participação estimula a iniciativa dos funcionários e aumenta a produtividade empresarial.

**Homem social** - O comportamento dos funcionários está condicionado tanto aos aspectos biológicos quanto as regras e padrões sociais. De acordo com a

motivação psicológica empregada, a recompensa monetária passa a ser supérflua. Reconhecimento, aprovação social e participação são fundamentais.

**Conteúdo de trabalho** - Trabalhos entediantes prejudicam o rendimento e a produção do indivíduo. As tarefas devem ser interessantes fazendo com que seu executor desenvolva interesse na produtividade e qualidade.

Para alcançar uma maior eficiência nas empresas, reconsiderou-se vários elementos das relações e aspirações do fator humano na organização. A humanização dos conceitos administrativos mostrou-se mais viável às novas circunstâncias.

Sobre a liderança na Escola de Relações Humanas, foi percebida na experiência de Hawthorne ficando clara a existência de líderes informais que adotavam as normas e expectativas do grupo e mantinham estrito controle sobre o comportamento grupal, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas. A liderança nas empresas pode se apresentar de duas maneiras: a liderança decorrente de uma função (cargo com autoridade de decisão) e a liderança como uma qualidade pessoal (conjunto de atributos e atitudes que tornam, uma pessoa um líder).

A liderança é um processo contínuo de escolha que permite a empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas (Kwasnicka, 1991). A liderança pode se apresentar em decorrência das necessidades de uma situação específica e trata-se de uma relação entre um grupo

e um indivíduo. Muitas vezes o líder surge como um meio para a consecução dos objetivos do grupo.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

## **2.7. Escola Behaviorista**

O Behaviorismo defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, procurando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativa. Tendo sido bastante influenciado por estudos comportamentais em outros campos da ciência, procurou adaptar tais estudos para a administração, fornecendo assim uma visão geral do que motiva as pessoas a se comportarem de determinada forma. Revela suas crenças na realidade empresarial da década de 50. Suas propostas ajudaram no pensamento administrativo, servindo de base para novas abordagens (Park, 1997, p. 83).

Os aspectos organizacionais do Behaviorismo eram, segundo Park (1997, p. 63-64):

- Processo decisório - Dentre várias opções, os decisores escolhem a melhor alternativa (conscientemente ou não). Decisões particulares são reflexos de decisões globais.
- Liderança - A liderança depende do indivíduo, seus seguidores e das condições em que ocorre. Um bom líder precisa entender a organização, os funcionários que a compõem e suas inter-relações.

- Autoridade e consentimento - Autoridade é a característica de uma comunicação numa organização formal, na qual é aceita por um membro da organização, que determina o que ele faz ou o que ele não faz com relação a empresa. O consentimento se dá nas seguintes condições: a comunicação é entendida; não há incompatibilidade com o objetivo da organização ou interesses pessoais; e aptidão física e mental para concordar.

- Homem administrativo - Os homens são racionais diante de uma situação com vários dados. O homem administrativo tem um comportamento apenas satisfatório, não otimizador.

- Conflitos de objetivos - Tais conflitos empresa-funcionários são inevitáveis. Com o tempo, o funcionário passa a ser mais maduro. No entanto, a estrutura e processos organizacionais são incoerentes com os desejos destes funcionários, que por sua vez, sentem-se capacitados a opinar novas diretrizes mas nem sempre encontram um canal aberto para expô-las.

Segundo Park *et al* (1997) na escola behaviorista estudiosos contribuíram com este enfoque, tais como:

Herzberg que buscou identificar os fatores que motivam os funcionários. Ele detectou que os entrevistados associavam insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e satisfação com o trabalho ao conteúdo do mesmo. Quando os fatores relativos ao ambiente ficam abaixo do nível aceitável, o resultado é a insatisfação com o trabalho. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho.

McClelland que dividiu os fatores motivacionais que levam os indivíduos a se comportar de maneiras diferentes em 3 categorias:

- Necessidade de realização: Relacionada ao desenvolvimento de tarefas e à consecução de desafios.
- Necessidade de poder: Diz respeito à vontade de alguém influenciar pessoas e sistemas organizacionais, variando de pessoa pra pessoa.
- Necessidade de afiliação: Consiste no conjunto de impulsos que levam a pessoa a pertencer a um grupo e ser amada.

Como conclusão, percebeu que as pessoas com necessidades comuns apresentam algumas características comuns.

Likert que conclui que os líderes mais centrados nos funcionários e que praticavam uma supervisão mais geral alcançavam maior produtividade na empresa do que os que se centravam nas tarefas, praticando supervisão cerrada. Estudando as mudanças ambientais e a necessidade que geram da criação de um modelo organizacional mais produtivo, Likert propôs o que denominou de Sistema 4.

O behaviorismo é acusado de enxergar a prática administrativa a partir dos objetivos dos dirigentes da empresa, ou seja, contesta-se a prática da teoria comportamental. A relação feita de forma elementar, por isso, suas propostas são abstratas demais, não resolvendo problemas específicos.

## **2.8. A Evolução da Liderança na Administração**

Percebe-se que desde o início do século tenham sido desenvolvidas pesquisas envolvendo como tema principal estudos sobre liderança, a Abordagem Clássica muito pouco se preocupou com a liderança e suas implicações. Com a

Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Abordagem Clássica enfatizava unicamente a autoridade formal, estudos da Escola de Relações Humanas tiveram o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que mantinham estrito controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Muito dos sucessos e fracassos de empresas comerciais e industriais, governos e outras formas de organização estavam atribuídos ao tipo de liderança, eficiente nos casos de sucesso e pouco eficiente nos de fracasso. Por isso, diversas pesquisas foram surgindo com o propósito de estudá-la, procurando identificar características e comportamentos que poderiam ser essenciais para a liderança eficiente.

Diversos são os autores que procuram conceituar liderança. Uma definição usual trata a liderança como o ato de conduzir as pessoas para o atingimento de um objetivo comum. Segundo Hersey & Blanchard (1998, p.45), a definição de liderança elaborada por eles:

*"a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação. Dessa definição, segue-se que o processo de liderança é uma função do líder, do seguidor e de variáveis da situação:  $L = f(l, s, v)$ ".*

## **2.9. Teorias sobre Liderança**

Diversos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança. Essas teorias acompanharam o desenvolvimento da Teoria das Organizações e influenciaram sensivelmente a Teoria Administrativa.

### **2.9.1. Aspectos da Liderança**

A liderança é um determinante do desempenho individual. Mas não é o único determinante, outras variáveis também influenciam o desempenho como esforço despendido, capacidade e experiência anterior.

Um dos problemas constantes e que causam perplexidade aos estudiosos é o de saber porque alguns empregados têm melhor desempenho que outros.

Há muito tempo, tem sido a preocupação constantes de teóricos, pesquisadores e homens de ação. Não obstante isto, parece que apesar de numerosas teorias e pesquisas sobre liderança, não há um método universal aceito sobre o assunto. Onde para Crosby (1989, p.23) liderança é, “fazer com que as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder”.

As organizações invadem tanto como as sociedades como nossa vida particular. Diariamente estamos em contato com as organizações. De fato, talvez a maioria das pessoas gaste a maior parte da vida em organizações. Se não gastam a maior parte do tempo como membros (no trabalho, escola, etc.) são pelo menos afetadas como clientes, pacientes, consumidoras. As atitudes para com as organizações podem ser positivas ou negativas.

A liderança é um fator que está contido na importância do contexto organizacional, pois é primordial. As pessoas se comportam como um todo a cada situação de vida. Especialmente quando formam o vínculo líder-seguidor que representa algo crucial ao seu próprio ajustamento, não se pode assumir uma

abordagem mutilante esquecendo tudo aquilo que está em jogo, tanto no íntimo dessas pessoas, como fora delas.

A liderança é expressa quando um determinado indivíduo consegue deduzir as ações ou influenciar com sucesso o comportamento de outros indivíduos (Bergamini, 1994, p.37).

Existem também outras definições desse fenômeno social, complexo, entre elas, a liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder (Maximiniano, 1995, p. 357). Há muitas situações nas organizações e na vida social que envolvem essa capacidade de comandar visando a realização de objetivos e é sua capacidade de liderança, que está sendo considerada quando se avalia o sucesso ou fracasso dos grupos que eles comandam, bem como o grau de realização daquelas metas.

Nas situações organizacionais, a capacidade de comandar com sucesso envolve dois componentes, segundo Maximiniano (1995, p. 358): a autoridade formal que o cargo empresta ao ocupante e as qualidades pessoais que fazem dele um líder junto aos subordinados.

No que diz respeito ao líder, ou ele é um administrador formal a quem o acordo (obediência) é obrigatório porque ele está pagando os salários, ou é um líder informal a quem interessa seguir porque ele está propondo-se resolver um problema que nos afeta (Maximiniano, 19995, p. 359).. Entre os três motivos que levariam o autor do comando a ser obedecido estão a tradição, o carisma e a burocracia. O conhecimento contemporâneo permite acrescentar ainda as relações pessoais e a competência técnica. A obediência dos costumes baseia-se na autoridade tradicional, autoridade esta que aparece na família e nas empresas com forte



conteúdo familiar, leva um indivíduo ou grupo social a obedecer a outro, porque esse é um hábito herdado das gerações anteriores (Chiavenato, 1995, p. 62).

A organização é a principal base no mundo contemporâneo. A autoridade burocrática, decorrente do cargo que o indivíduo ocupa na organização, é permanente no que diz respeito ao cargo ocupado e temporária em relação ao indivíduo que o ocupa. A autoridade formal varia de organização para organização e de sociedade para sociedade, para os administradores é de fundamental importância compreender a natureza dessa autoridade formal e dos mecanismos que ela dá para validar suas decisões. A competência técnica é um fator importante na autoridade dos gerentes, antes de ocupar um cargo de comando, o indivíduo deve dominar os conhecimentos relacionados com a atividade a ser comandada, caso contrário não saberá o que fazer. A competência técnica está limitada ao campo de atuação profissional do indivíduo ou a seus conhecimentos específicos, a sua necessidade é inversamente proporcional à posição do indivíduo na cadeia de comando e ela não deve ser vista como fator exclusivo na escolha de gerentes, a organização no caso pode perder o bom especialista para ganhar o mau gerente (Carver, 1976, p. 17).

A capacidade de influenciar pode também ser verificada através das relações pessoais que influencia. Isso pode acontecer de várias maneiras, é possível que o influenciador tenha amizade com o influenciado, que seja uma pessoa de trato agradável, que seja visto como alguém que se relaciona com pessoas importantes. Este tipo de poder é também chamado de política.

Particularmente nos postos mais elevados de uma hierarquia, a capacidade política é um fator-chave na vida de um gerente contemporâneo. A mais importante e duvidosa base da autoridade é o próprio indivíduo – suas qualidades

intrínsecas, onde dependem do cargo ocupado, ou seja, a autoridade que tem como motivo à própria pessoa e fundamenta-se na “devolução afetiva e pessoal dos seguidores”, e se identifica com o carisma (Bergamini, 1994, p. 45).

Um grande líder é principalmente a combinação de dois fatores: um problema coletivo e uma proposta individual de resolvê-lo. Dessa forma, a liderança é baseada nas qualidades pessoais é subjetiva e depende dos liderados enxergarem no líder a possibilidade de resolver um problema que os afeta. Para o grande líder e o líder comum chegar ao poder é apenas metade do problema. A outra metade consiste em preservá-lo durante o mandato. Essas duas metades do problema tem a mesma solução: elas dependem de certas qualidades pessoais. Algumas dessas qualidades são traços de responsabilidade, outras são habilidades pessoais. Os traços de responsabilidade dizem respeito principalmente as suas atitudes. O mais importante é o gosto pelo poder que pode ser entendido como uma vocação para perseguir, ocupar e exercitar posições de poder (Maximiniano, 1995, p. 364).

A autoridade é o poder de comandar os outros, para executar ou deixar de executar, maneira considerada pelo possuidor dessa autoridade como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do departamento (Koontz & O'Donnell, 1978, p. 61).

As habilidades pessoais são adquiridas ou desenvolvidas pelo indivíduo por meio de treinamento e da convivência social. A comunicação é um dos melhores argumentos para demonstrar que certas características dos líderes podem ser e são na realidade desenvolvidos sendo esta uma espécie de alicerce da liderança.

Há varias formas de definir o que seja uso de autoridade, como também é necessário grande cuidado para definir o que seja visto correto. Os termos

autocracia, democracia e liberalismo, transposto do terreno da política para a administração, são empregados para definir três formas de usar a autoridade, mas com significados diferentes em diferentes contextos. Um desses contextos é o comportamento do líder, outros dois critérios são: o progresso de escolha do dirigente e a localização do poder de decisão num grupo. Quando o grupo escolhe seu próprio dirigente, diz-se que há democracia; quando o dirigente é imposto ao grupo pela força, trata-se de autocracia; quando o grupo não tem dirigente fala-se em liberalismo, anarquia e autogestão (Smith, 1994, p.51).

Essa classificação oferece algumas dificuldades porque nem sempre esses tipos puros se encontram na realidade. Quando se analisa quem tem poder de decisão, é importante definir quem toma decisões num grupo. Na autocracia, as decisões são tomadas pelo dirigente, na democracia são tomadas por comum acordo, entre grupos e dirigentes e no liberalismo o grupo como um todo, toma as decisões por consenso. Existem várias maneiras de usar as três categorias básicas para classificar e estudar o comportamento dos líderes. Quanto mais concentrada estiver a autoridade no líder, mais autocrático ele é; quanto mais suas decisões forem influenciadas pelos subordinados, mais democrático ele é; e, quanto mais ele transferir as decisões para os subordinados, mais liberal é seu comportamento (Crosby, 1999, p.34).

Uma idéia bastante disseminada sobre o estudo de liderança coloca os três comportamentos como ponto de referência dentro de uma escala. Autocracia, como comportamento, pode ser suave ou forte. Em sua manifestação suave, os comportamentos autocráticos começam na orientação podendo ser um exemplo de uso benéfico da autoridade. Já na sua manifestação mais forte, estão o abuso de autoridade e todas as suas variações patológicas, podendo ser considerados

nocivas. Os comportamentos autocráticos patológicos são incompatíveis pelo menos com a satisfação dos subordinados, e esse é o motivo pelo qual ficam colocados uma categoria dos usos incorretos. Nos comportamentos dos tipos democráticos também temos mais e menos democracia. Num extremo, o gerente apresenta um problema e o discute. Em pé de igualdade com os subordinados, em outro extremo, o gerente apresenta o problema e algumas soluções alternativas, que os subordinados são solicitados a analisar. No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os subordinados. Por semelhança do que ocorre com os comportamentos autocráticos, há o extremo benéfico em que o gerente decide não usar a prerrogativa da autoridade, ou seja, a delegação e há o extremo nocivo em que o dirigente não consegue usar autoridade, ou seja, há omissão.

Em outra concepção, em que o estilo de liderança considera os comportamentos autocráticos e democráticos, como dimensões separadas, o líder pode estar preocupado com um de dois aspectos de seu trabalho, ou com os dois simultaneamente. O líder que está mais preocupado com a tarefa do que com os subordinados é um líder-tarefa, já o líder que está na situação inversa é um líder-pessoa (Crosby, 1999, p.101).

### **2.9.2. Teorias de Traços de Personalidade**

Por vários anos, a maneira mais comum de estudar a liderança se concentrava em apontar certos traços peculiares, o que sugere a existência de algumas características responsáveis pela liderança eficiente. Essas qualidades intrínsecas, como a inteligência, energia física ou amistosidade, eram transferíveis de uma situação para outra. A lógica dessas teorias era que nem todos indivíduos

tinham essas qualidades e apenas aqueles que as tivessem seriam considerados líderes potenciais. Assim, se pudéssemos descobrir como identificar e medir tais qualidades de liderança (inatas no indivíduo), seríamos capazes de separar os líderes dos não-líderes.

Segundo a conclusão de Jennings (1999, p. 12), "*Cinquenta anos de estudo não conseguiram chegar a um traço ou conjunto de qualidades de personalidade que possam ser usados para discriminar líderes e não-líderes.*" Tais estudos provaram que a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com mudanças em líderes, seguidores e situações.

### **2.9.3. Teoria da Liderança Situacional**

As teorias de liderança situacional propõem que os estilos se adaptam a determinadas situações ou circunstâncias. Um líder que é eficaz numa situação não será automaticamente em outra, é o estilo que dá certo num caso poderá ser um fracasso em outro. Na idéia de um *continuum* ou *spectrum* da liderança dentro do qual a autoridade do gerente e a liberdade do subordinado se combinam em proporções variadas pesam na sua escolha três forças: o próprio gerente, os subordinados e a situação (Ellis, 1972, p.23).

A situação é a maturidade do subordinado, analisado em relação a uma tarefa específica, é a capacidade e o desejo da pessoa conduzir seu próprio comportamento. Uma grande variedade de situações que os gerentes enfrentam exige decisões onde podem ser mais ou menos eficazes dependendo de dois aspectos: o grau de participação dos subordinados e a qualidade intrínseca. Esse contraste entre qualidade e restrição, é a necessidade de equilíbrio em muitas

decisões é a base de um conflito de liderança situacional em que os problemas se classificam em quatro tipos: tipo I, problemas que tem requisitos baixíssimo de qualidade e aceitação. Tipo II, há problemas em que a necessidade de qualidade é maior que a necessidade de aceitação. Tipo III, outros problemas estão em situação inversa: o requisito de aceitação é maior do que o de qualidade. Tipo IV, por fim há problemas que apresentam, simultaneamente, e em elevado grau, os requisitos de qualidade e aceitação: tanto é preciso que as pessoas aceitem as decisões tomadas quando esta precisa ter alta qualidade intrínseca.

#### **2.9.4. Teorias sobre Estilos de Liderança**

A partir da tentativa frustrada de separar líderes de não-líderes através de traços individuais, um novo método de estudo surgiu considerando a situação e o comportamento do líder.

Enquanto a Administração Científica considerava as pessoas como instrumentos ou máquinas que deviam ser manipuladas por seus líderes (os operários precisavam ajustar-se à administração, e não esta às pessoas), no movimento de Relações Humanas o líder deveria facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidades para o desenvolvimento e crescimento pessoal.

Dentro das teorias sobre estilos de liderança, a teoria do comportamento de Líder Autoritário-Democrático foi uma das que mais se destacou. Os autores mais antigos pensavam que o interesse pela tarefa tendia a ser representado pelo comportamento de líder autoritário (interesse pela tarefa), enquanto que um

interesse pelas relações humanas era representado pelo comportamento do líder democrático (interesse pelas relações humanas).

No estilo autoritário, todos os programas são estabelecidos pelo líder, enquanto que no estilo democrático os programas podem ser discutidos pelo grupo e este pode chegar às decisões. É claro que entre esses dois extremos existe uma diversidade de estilos de comportamento de líder. Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt (1999, p. 76) apresentam um modelo que vai desde o extremo de um comportamento autoritário até o extremo de comportamento democrático.

Outros estudos sobre liderança foram realizados na Universidade de Michigan. Esses estudos identificaram dois conceitos denominados *orientação para o empregado* e *orientação para a produção*. Um líder descrito como orientado para o empregado acentua o aspecto de relações humanas de seu trabalho, enquanto que a orientação para a produção acentua a produção e os aspectos técnicos de trabalho. Tal estudo é paralelo ao estudo anterior, pois seus conceitos são os mesmos: autoritário = tarefa; democrático = relações. Também muito semelhante a esses estudos, pode-se acrescentar os Estudos de Dinâmica de Grupo, que apontavam o líder com os mesmos extremos (autoritário x democrático).

#### **2.6.5. Estudos de Liderança da Ohio State University**

Estes estudos, iniciados em 1945, tentaram identificar várias dimensões do comportamento de líder. A equipe de pesquisa responsável definiu liderança da seguinte maneira: *"Comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo"*.

Após, limitou a descrição do comportamento de líder a duas dimensões: *Estrutura Inicial e Consideração*. A primeira refere-se "comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação". Já a consideração sugere "comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe".

O estudo do comportamento de líder, a equipe de Ohio State verificou que as duas dimensões anteriormente referidas são distintas. Uma não depende da outra. Assim, o comportamento de líder, para esta escola, pode ser descrito como uma combinação das duas dimensões.

Hersey e Blanchard (1977, p. 103), ao discutir conceitos de liderança da Ohio State University, de Michigan e da Dinâmica de Grupo, concentram-se em dois conceitos teóricos; um deles acentua a realização de *tarefa* e o outro foca o desenvolvimento de *relações pessoais*. Estes conceitos foram, segundo os autores, popularizados por Robert Blake e Jane Mouton, em sua Rede Administrativa.

Neste modelo, são localizados cinco tipos diferentes de liderança, desenvolvidos em cima dos quadrantes identificados pelos estudos da Ohio State University. São eles:

- Empobrecido: esforço mínimo para que se realize o trabalho para se manter na organização;
- Country Clube: atenção para as relações entre as pessoas se dá de forma amistosa e agradável dentro da organização;
- Tarefa: eficiência de operações resulta numa interferência mínima de elementos humanos;



- Meio Termo: equilíbrio entre a necessidade de realização do trabalho e a manutenção da moral das pessoas em nível satisfatório; e,
- Equipe: trabalho com pessoas interessadas num objetivo comum, havendo relações de confiança e respeito.

A diferença básica entre os modelos da Ohio State e Rede Administrativa centra-se no fato de que a última tende a ser um modelo de atitude que mede as predisposições de um administrador, enquanto que a primeira sugere um modelo comportamental que examina como ações do líder são percebidas por outros.

## **2.10. Qual o melhor estilo de liderança ?**

Vários autores discutiram o conflito existente na satisfação dos dois interesses centrais das situações de liderança – a tarefa e as relações humanas. Chester Barnard (1997, p. 23) inclui os dois interesses como necessários para a sobrevivência de qualquer organização. Andrew Halpin (1998, p.45), ao verificar, em questionário aplicado, que a maioria dos entrevistados enxergava Consideração e Estrutura Inicial como formas exclusivas de comportamento de líder, concluiu que um bom líder deve contribuir para a realização de objetivo e manutenção de grupo.

Rensis Likert (1999, p.26), identificou, em algumas organizações estudadas, supervisores "centralizados no empregado" e "centralizados na tarefa". Verificou que a supervisão geral, e não a rigorosa, tendia a estar ligada a elevada produtividade. Assim, concluiu que o comportamento de líder ideal é o centralizado

no empregado, apesar de levantar sérias dúvidas quanto ao fato de existir ou não um estilo ideal de comportamento do líder.

### **2.10.1. Modelo de Contingência de Liderança**

Hersey e Blanchard (1977, p. 103) ao examinar a questão, sugerem que um líder eficiente é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e dos seguidores. Segundo os autores, "quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização"; ou seja, não é uma questão de estilo melhor, mas de estilo mais eficiente para determinada situação.

Assim, trazem o *Modelo de Contingência de Liderança*, criado por Fred E. Fiedler, segundo o qual existem três variáveis básicas para se determinar se determinada situação é favorável ou desfavorável a um líder, a saber:

- Suas relações pessoais com os membros de seu grupo (relações membros-líder);
- Grau de estrutura na tarefa que o grupo recebeu e que deve executar (estrutura da tarefa);
- Poder e autoridade inerentes à sua posição (poder da posição).

Através deste modelo, Fiedler concluiu que: Os líderes orientados pela tarefa tendem a conseguir melhor realização em situações de grupo que são muito desfavoráveis ou muito favoráveis ao líder.

Os líderes orientados para as relações tendem a conseguir melhor realização em situações que, desse ponto de vista, são intermediárias.

Segundo Hersey e Blanchard (1977, p. 102), este modelo ainda traz a noção de comportamento de líder num contínuo único, sugerindo apenas dois comportamentos básicos de estilo de líder.

### **2.10.2. Modelo Tri-Dimensional de Eficiência do Líder**

Neste modelo, os termos comportamento da tarefa e comportamento das relações são usados para descrever os mesmos conceitos definidos pelos estudos da Ohio State como Consideração e Estrutura Inicial.

Assim, são sugeridos quatro estilos básicos de comportamento do líder, quais sejam: Relações elevadas e tarefa baixa, relações elevadas e tarefa elevada, relações baixas e tarefa baixa e relações baixas e tarefa elevada.

Esses quatro estilos, segundo os autores, representam, basicamente, personalidades de líder, condicionados a padrões de hábitos ou respostas relacionadas a vários estímulos, desenvolvidos à medida que um indivíduo amadurece. Assim, este passa a comportar-se de maneira semelhante em condições semelhantes, trazendo aquilo que os outros reconhecem como sua personalidade.

William Reddin acrescenta, a este modelo, uma dimensão de eficiência. Segundo ele, um modelo teórico útil "deve admitir que diferentes estilos sejam eficientes ou ineficientes, de acordo com a situação". A partir disto, Hersey e

Blanchard desenvolvem um quadro onde mostram como os estilos básicos de comportamento do líder, quando eficientes ou ineficientes, são vistos pelos outros.

### **2.11. Teoria do Ciclo Vital de Liderança**

A Teoria do Ciclo Vital de Liderança surgiu a partir da Teoria Contingencial da Liderança (Fiedler), integrando os conceitos previamente desenvolvidos pelo próprio Fiedler, Argyris, Maslow, Herzberg, Likert, Schein e Reddin.

As diversas teorias anteriores buscaram o entendimento, não só do comportamento do líder, mas do ser humano como um todo. Cabe ressaltar que apesar de tratarem de assuntos semelhantes, as teorias não trazem relações absolutas, e, portanto, a síntese realizada pela Teoria do Ciclo Vital deve ser estudada respeitando-se as peculiaridades de cada uma.

Os estilos de liderança no primeiro quadrante tendem a dar incentivos coerentes com os fatores de higiene. Já os estilos identificados no quadrante 4 facilitam a ocorrência dos motivadores.

### **2.12. Teorias X e Y**

A teoria do ciclo vital pode ser relacionada à Teoria X e à Teoria Y. A Teoria X apresenta a idéia de que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e, acima de tudo, deseja segurança (quadrante 4). Já a Teoria Y defende que as pessoas não são, por natureza,

preguiçosas e não-merecedoras de confiança. Conseqüentemente, se motivadas corretamente, podem ser auto-dirigidas e criativas no trabalho (quadrante 2).

### **2.13. Estilos Implícitos de Administração**

Shein (1965, p. 83-83) discute quatro suposições a respeito das pessoas, que podem ser interligadas à Teoria do Ciclo Vital, quais sejam:

- a. homem racional-econômico: semelhante à Teoria X, o homem é visto como motivado, principalmente, por incentivos econômicos. É um ser passivo que deve ser manipulado, motivado e controlado pela organização. Pode-se correlacionar essa figura ao Quadrante 1, onde dá-se muito valor à tarefa e pouco valor às relações;
- b. Homem social: as motivações do homem são basicamente sociais, ou seja, os incentivos e controles da organização são menos importantes que as relações sociais no trabalho. O líder deve se preocupar com os empregados, sendo o elo de comunicação com a administração superior. Nesta suposição, já começa a haver a mudança da iniciativa para o trabalho da administração para o operário (o termo operário é utilizado, pois os estudos foram realizados com este público, porém pode-se entender como os trabalhadores dos níveis hierárquicos inferiores). Esta abordagem enquadra-se no Quadrante 2 (o líder presta muita atenção à tarefa e às relações humanas) e no Quadrante 3 (muita atenção às relações e pouca atenção à tarefa).

- c. Homem auto-realizador: procura sentido e realização em seu trabalho. Neste caso, a liderança é menos necessária como controlador dos empregados e, portanto, o líder passa a se interessar pela maneira de ampliar seus serviços, tornando-os mais desafiantes e significativos. Em suma, há pouca atenção às tarefas e às relações – Quadrante 4.
- d. 4) Homem complexo: Schein supõe que o homem é mais complexo do que as três suposições anteriores, sendo capaz de aprender novos motivos, estar motivado a partir de diferentes tipos de necessidade e responder a numerosos e diferentes tipos de diagnósticos de um líder.

As suposições de Schein (1972) reforçam a idéia de que não existem comportamentos ideais e pré-formatados para o líder, mas sim que este deve se adaptar às diversas situações que se apresentam no ambiente de trabalho.

#### **2.14. Teoria do Ciclo Vital de Liderança e a Mudança**

Esta abordagem defende que sempre que se deseja iniciar um ciclo de mudança, ou seja, efetuar alterações nas relações de trabalho, deve-se primeiro verificar o nível de maturidade das pessoas. O conceito de maturidade no ambiente de trabalho trata da independência e disposição das pessoas para assumirem responsabilidades.

O líder, quando trabalha com pessoa imaturas, deve reduzir a estrutura, como forma de desafiar os trabalhadores a assumirem certa responsabilidade. À medida que estes aproximam-se do comportamento maduro, deve-se dar apoio

sócio-emocional para reforçar o desenvolvimento da pessoa. Esse ciclo repedido continuamente traz como conseqüência o amadurecimento do trabalhador.

Em resumo, os modelos apresentados defendem a capacidade adaptativa do líder apresentada pela Teoria da Contingência. O Modelo de Ciclo Vital de Liderança tenta integrar as diversas teorias de comportamento, sintetizando suas compatibilidades e não suas diferenças.

### **2.15. A Liderança autoritária e o contexto de Globalização**

Atualmente, no contexto em que as empresas se encontram de globalização, é indispensável a presença de uma pessoa que, além de ter muita sensibilidade e um bom conhecimento da área, consiga perceber as tendências e falhas de um grupo. Essa pessoa é o líder. A liderança, sem dúvida, transformou-se em um importante objeto de estudo por parte de inúmeras pesquisas e debates.

Existem muitos desacordos no que se diz respeito ao conceito de liderança entre diversos autores. Alguns dizem que a mesma é o resultado de um conjunto de qualidades que uma pessoa possui, já outros, que um líder não precisa ter um conjunto de regras, mas sim um abrangente conhecimento dentro da situação social da qual deve agir.

Com o tempo, os estudiosos não conseguem determinar um conjunto de qualidades que diferenciariam líderes de não líderes. Nesse período, as escolas que a definiram foram: a escola tradicional e a escola moderna (behaviorista).

Na escola tradicional, a liderança era exercida através da autoridade, derivada do cargo que o indivíduo ocupava. Essa escola estava mais preocupada com as necessidades da organização que nos desejos e aspirações do homem.

Assim, o papel do líder dentro da empresa era impor critérios de realização, a fim de atender aos objetivos da organização (Ellis, 1972, p. 69-70).

Por outro lado, com o aparecimento da escola behaviorista, o estudo da liderança passou a se preocupar com os problemas do homem dentro da organização, principalmente na motivação no trabalho. Assim, o estudo da liderança deixou de enfocar tarefa e passou a focalizar as pessoas.

Nesse contexto, muitos estudiosos expuseram as suas opiniões. Jennings (1992, p. 89) diz que

“a liderança é nada mais que um modo ou uma maneira de proceder para com os outros (=interação) e que se caracteriza não particularmente pelas qualidades do líder, mas pelo modo de interação que faz que, em determinadas circunstâncias, uma pessoa se torne capaz de exercer preponderante influência sobre o grupo.”

Já Margaret Bennet apud Smith (1994, p. 45) declarava que “devemos, ao procurar estudar o problema da liderança, combinar as atividades do líder com as qualidades que o mesmo possui”.

E, finalmente, para Krech e Crutchfield (1999, p. 67),

“a função de liderança está intimamente relacionada com o preponderante exercício de influência por parte do líder, em comparação com os demais líderes do grupo, principalmente no que se refere aos processos de coordenação e de tomada de decisões”.

Após este referencial necessita-se discutir os dados e analisá-los observando toda a ênfase dos autores.



### 3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com a ênfase do referencial teórico foi possível destacar como vem ocorrendo a evolução da liderança autoritária para a liderança participativa devido ao processo de globalização em que estamos vivendo onde a eficácia da liderança depende da orientação estratégica, das habilidades e do planejamento para solucionar problemas organizacionais.

De acordo com a Teoria Científica o líder por ser racional era consciente de que quando ele decidia conhecia todas as formas que podiam levar a atingir seus objetivos, pois seus funcionários trabalhavam seguindo normas e regras estabelecidas pela chefia. Pelo fato de ser tudo padronizado e o sistema ser de obtenção de lucro, o incentivo aos funcionários era por produção, o que fazia com que eles não tivessem participação alguma na tomada de decisões.

Com a Teoria Clássica (p.24) e a Burocrática (p.27) a preocupação maior ainda era com as funções administrativas que tinham uma seqüência lógica. Quando organizada a empresa, os funcionários precisam de ordens para saber o que fazer, coordenação das suas ações, além do controle gerencial sobre suas atividades. Neste contexto que surge um sistema de regras e de autoridade, surgindo o líder formal que geralmente era líder pelo cargo e função que ocupava na empresa de acordo com a hierarquia. Essas escolas consideravam a empresa como um sistema fechado, pois não se preocupavam com fatores externos e nem com o fator humano.

As Teorias de Relações Humanas (p.30) e Behaviorista (p.32) deram ênfase aos trabalhadores e garantiram uma maior participação e disposição para atingir os objetivos organizacionais mostrando uma maior preocupação da liderança no comportamento humano. Neste momento surgem vários estudos sobre a

liderança (p.42) mostrando um enfoque comportamental dos indivíduos que integram a empresa. No lugar do líder autoritário que seguia atrás de sua equipe ditando normas, redigindo regulamentos, elaborando programas de desenvolvimento profissional, introduzindo tecnologias mais eficientes, organizando e controlando os horários de trabalho e de descanso de seus empregados conflitam-se hoje com os problemas individuais, a relação entre as pessoas e os conflitos entre grupos de trabalho tomando uma dimensão tamanha no ambiente organizacional.

Organizações muito complexas dificultam o exercício da autoridade formal, pois fica mais difícil fazer com que um grupo de trabalhadores aceite determinada ordem sem questionar, sendo que eles possuem opiniões e valores diferentes. Atualmente o líder pode apresentar um problema ao grupo e buscar sua participação no processo de decisão.

O interesse pela tarefa é interpretado como comportamento autoritário de liderança, enquanto pelas relações humanas, é representado pelo comportamento de liderança democrática e assim, participativa.

No estilo autoritário, todos os programas de administração são estabelecidos pelo líder, fato conhecido por “imposição da autoridade”, ao passo que no estilo democrático, eles podem ser negociados pelo grupo e o mesmo participa ativamente das decisões, fato agora conhecido como “aceitação da autoridade”. Neste caso, o líder aceita o homem como um ser inteligente, dinâmico e trabalhador.

Continuando o entendimento, é importante identificar dois conceitos: o de orientação para o empregado e o de orientação para a produção. Esses dois itens foram esclarecidos nos estudos iniciais do Survey Research Center, da Universidade de Michigan. Estes estilos descritos são paralelos aos conceitos de líder democrático (relações) e líder autoritário (tarefas), respectivamente, pois criaram quatro

quadrantes para mostrar as várias combinações de estrutura inicial (comportamento de tarefa) e consideração (comportamento de relações).

Os outros estudos sobre liderança (p.42) preocupam-se também com o comportamento humano do líder e de seus seguidores.

A liderança participativa envolve uma forte capacidade de preparar e desenvolver pessoas muito mais pela ação conjunta do que pela utilização de processos formais já existentes. Por meio de *feedbacks* constantes tanto sobre o desempenho de seus colaboradores como de seus resultados e de comunicação eficaz, o líder participativo envolve todos em suas metas, planos de trabalho, análise de problemas, decisões, planejamento, e execução propriamente dita das tarefas, fazendo com que cada um dê o melhor de si por comprometimento e engajamento e não por estar obedecendo a normas, procedimentos ou regras. O líder participativo conta com habilidade em persuadir os demais com o intuito de obter apoio e engajamento na obtenção dos planos propostos. A liderança participativa começa pela convicção no potencial das pessoas. Pôr em prática essa convicção significa depositar nas pessoas pelo fornecimento das habilidades necessárias.

Por isso, se define que no estilo autoritário, todos os programas são estabelecidos pelo líder, enquanto no estilo democrático e participativo os programas podem ser discutidos pelo grupo, encarado como capaz de decidir e acertar mostrando que o grau de participação dos subordinados nas decisões dos líderes vem aumentando com o passar do tempo, e a liderança autoritária torna-se cada vez mais uma prática do passado.

## 4. CONCLUSÃO

As definições estudadas neste estudo acadêmico sobre a evolução da liderança autoritária para a liderança participativa mostram que a liderança é um processo dinâmico, isto é, varia de situação para situação, sempre com mudança de líderes, seguidores e situações.

Um líder que segue o estilo “orientação para o empregado” enfatiza o aspecto de relacionamento no trabalho e tem plena consciência que todas as pessoas são importantes para a realização dos objetivos da organização. Ele entende e interessa-se por todos, aceita as diferenças individuais e as necessidades pessoais exercendo assim a liderança participativa.

Já um líder seguidor do estilo “interessado na produção” tem os seus objetivos voltados, prioritariamente, para a produção e para o trabalho, o que o torna um líder autoritário achando que os indivíduos sejam, somente, instrumentos para a concretização dos objetivos da organização.

Com isso, conclui-se que o melhor estilo gerencial ou de liderança é aquele em que o gerente ou líder, possuindo flexibilidades de estilos, detém de grande sensibilidade situacional, permitindo-lhe avaliar qual o estilo mais apropriado ao ambiente em que desenvolve seu papel integrador.

Percebe-se que não há nada mais difícil para um líder do que tomar decisões. É por esse motivo que as escolas de administração colocaram as suas opiniões na história administrativa.

No contexto da escola tradicional, a decisão era um ato isolado, individual e que somente se concentrava na figura do chefe. Já a escola behaviorista, tratou a

decisão como um processo que deve ser constituído de várias etapas, levando em conta o contexto social e psicológico da organização e o meio ambiente em que a empresa cresce.

Muitas das vezes, na escola tradicional, o administrador recorre à sua experiência anterior, numa ação semelhante, ao tomar uma decisão. Se tiver um resultado positivo, adota a mesma linha de ação. Caso contrário, tenta achar outra saída para resolver a situação. Outra saída, muito utilizada no passado, era a de o líder copiar um modelo que deu certo em outra empresa, transferindo a sua responsabilidade para outros no processo decisório.

O tema liderança exige novos modelos e para isso devemos estar ligados a novas teorias e literaturas. Além disso, tem sido tema de grande preocupação para as organizações, pois empresas que possuem o mesmo produto e tecnologia se diferenciam geralmente pelas pessoas que compõem essa empresa e, conseqüentemente, pelos processos de liderança. Com todas as mudanças que ocorrem no mercado atualmente, percebe-se a importância do líder servir como direcionador e base da equipe, buscando o sucesso e a eficácia organizacional, dificultando assim o seu fracasso. Para isso, torna-se necessário estabelecer uma nova postura na relação ao líder/subordinado levando ao comprometimento e desenvolvimento das pessoas, uma vez que a anterior já não fazia mais efeito.

No século XXI o líder deve ser um empreendedor e deve utilizar a liderança participativa para obter resultados satisfatórios.

## 5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 4ª ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*, São Paulo: Mc Graw-Hill, 1979, Vol. II.

ELLIS, Albert. *Liderança executiva: uma proposta racional*. São Paulo: Record, 1972.

FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 10.ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FARIA, José Carlos. *Administração: Teorias e aplicações*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

Harvard Business Review. *O que faz um líder*. Trad. Wanderlan Carlos Bringhenti. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*, 2ª ed., São Paulo, 1977.

HESELBIEN, Francês; COHEN, Paul M. *De líder para líder*. Trad. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1999.

KOONTZ & O'DONNELL. *Princípios de Administração*. 11.ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.

KWASNICKA, Eunice L. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

LODI, João Bosco. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. *Introdução a administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Teoria geral da administração: noções básicas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARK, Kill Hyang. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEDRON, Ademar. *Metodologia Científica: guia de estudo*. Brasília: Ed. do autor, 1997.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Psychology*. Trad. José marques. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1965.

SIMON, Herbert A. *A capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro: Cultura, 1972.

\_\_\_\_\_. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1957.

\_\_\_\_\_. *Comportamento Administrativo – Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

\_\_\_\_\_. *Capacidade de Decisão e de Liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. *Liderança, Organizações e Cultura*. São Paulo: Pioneira, 1994.

TAYLOR, Frederick Winslow *Princípios de administração científica*. 8.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WILSON, Jeanne M. *A liderança Zappl: estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas*. Trad. Julio Bernardo Ludemir. Rio de Janeiro: Campus, 1995.